

УДК 005.93:658.5

**М. В. Рогова**

Белорусский государственный технологический университет

**КОНЦЕПЦИЯ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ  
УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В силу значимости промышленных предприятий для реализации Национальной стратегии устойчивого развития, а также решения экономических, социальных, экологических и других проблем особую актуальность приобретает формирование механизма управления устойчивым развитием организаций.

В статье предложена концепция эколого-экономического механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий, которая ориентирована на создание необходимых условий для достижения экономических, экологических и социальных целей на всех этапах жизненного цикла с учетом ожиданий и требований заинтересованных сторон. Концептуальную основу механизма управления составляет теория жизненных циклов, которая выстраивает методологию управления с позиции понимания качественных и количественных изменений в процессе развития предприятия, что обеспечивает возможность своевременного регулирования внутренних параметров организации и превентивного управления.

В работе выделены приоритетные цели развития организации на каждой стадии жизненного цикла, изложены критерии устойчивого развития, обозначен инструментарий достижения поставленных целей (оценочный, стратегический, нормативно-методический, мотивационный). В качестве ключевого параметра управления предложено распределение добавленной стоимости на накопление, потребление и финансирование экологоориентированных мероприятий.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, концепция, предприятие, управление, инструментарий.

**M. V. Rogova**

Belarusian State Technological University

**CONCEPT OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT  
OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE**

Due to the importance of industrial enterprises for implementing the National Strategy for Sustainable Development, as well as addressing economic, social, environmental and other problems the formation of a mechanism of management of sustainable development of organizations becomes especially relevant.

In the article the concept of the ecological and economic mechanism of management of sustainable development of industrial enterprises, which is aimed at creating necessary conditions for achieving the economic, ecological and social goals at all stages of life cycle, taking into account expectations and requirements of stakeholders is offered. The conceptual basis of the management mechanism is made by the life cycle theory, which builds management methodology from the perspective of understanding of qualitative and quantitative changes in development of the enterprise, that provides a possibility of timely regulation of internal parameters of organization and preventive management.

In the paper priority purposes of organization development at each stage of life cycle are allocated, criteria of sustainable development are stated, tools for achieving the set goals are indicated (estimated, strategic, standard and methodical, motivational). As a key control parameter distribution of value added to accumulation, consumption and financing ecologically oriented actions is offered.

**Key words:** sustainable development, concept, enterprise, management, tools.

**Введение.** Достижение устойчивого развития национальной экономики во многом зависит от устойчивости функционирования организаций, поскольку они обеспечивают реализацию управленческих решений более высокого порядка. В Республике Беларусь только некоторые элементы концепции устойчивого развития находят свое отражение в практике управления предприятиями, а бизнес-модель устойчивого развития находится на этапе формирования [1]. В этой связи особую актуальность

приобретает формирование концепции механизма управления устойчивым развитием предприятия, основанной на синтезе современных теорий менеджмента.

**Основная часть.** Главным предназначением механизма управления устойчивым развитием является создание условий для достижения предприятием поставленных целей и задач в экономической, экологической и социальной сферах с учетом интересов стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Концептуальная схе-

ма механизма управления устойчивым развитием представлена на рисунке.

В контексте теории эволюционной экономики предприятие рассматривается как открытая развивающаяся система, которая подвержена влиянию внутренних и внешних факторов. В определенных пределах система способна нейтрализовать их воздействие, чему способствует устойчивость ее структуры [2]. Однако превышение критического уровня этих воздействий приводит организацию в неустойчивое состояние, при котором дальнейшее ее функционирование возможно только посредством формирования новых связей между подсистемами и эволюционирования в более сложные и жизнеспособные системы [3].

Согласно теории жизненных циклов любой экономической системе свойственна цикличность развития. На практике это означает, что нахождение предприятия в определенной стадии жизненного цикла ограничено во времени и ее завершение соответствует точке бифуркации, после которой организация или прекращает свою деятельность, или переходит на следующий этап развития. Преодоление критических моментов требует проведения своевременной реорганизации предприятия, учитывающей закономерности развития на конкретном этапе жизненного цикла.

В контексте устойчивого развития теория жизненных циклов выстраивает методологию управления с позиции понимания качественных и количественных изменений в процессе развития предприятия, что создает возможности прогнозирования событий, предвидения управленческих проблем и кризисных ситуаций. Выявление специфических факторов развития организации на каждом этапе определяет содержание управления устойчивым развитием в разрезе его основных функций (планирование, организация, мотивация, регулирование и др.) и применяемых инструментов.

Важнейшей компонентой системы принятия решений является целеполагание. При этом представляется обоснованным для каждого этапа сформулировать приоритетные цели, содержание которых определяется внутренними характеристиками и положением организации во внешней среде. Соответственно совокупность целей на различных этапах выглядит следующим образом:

- зарождение – формирование эффективной бизнес-модели на локальном уровне;
- рост – завоевание доли на рынке на локальном уровне;
- зрелость – сохранение конкурентных позиций;

– спад – выход из кризиса, адаптация организации к новым требованиям внешней среды;

– возрождение – завоевание доверия у новых партнеров и потребителей, модернизация производства, выход на траекторию устойчивого роста.

На протяжении жизненного цикла устойчивость развития предприятия определяется наличием обоснованной стратегии, в том числе и в вопросах эффективного использования ресурсов.

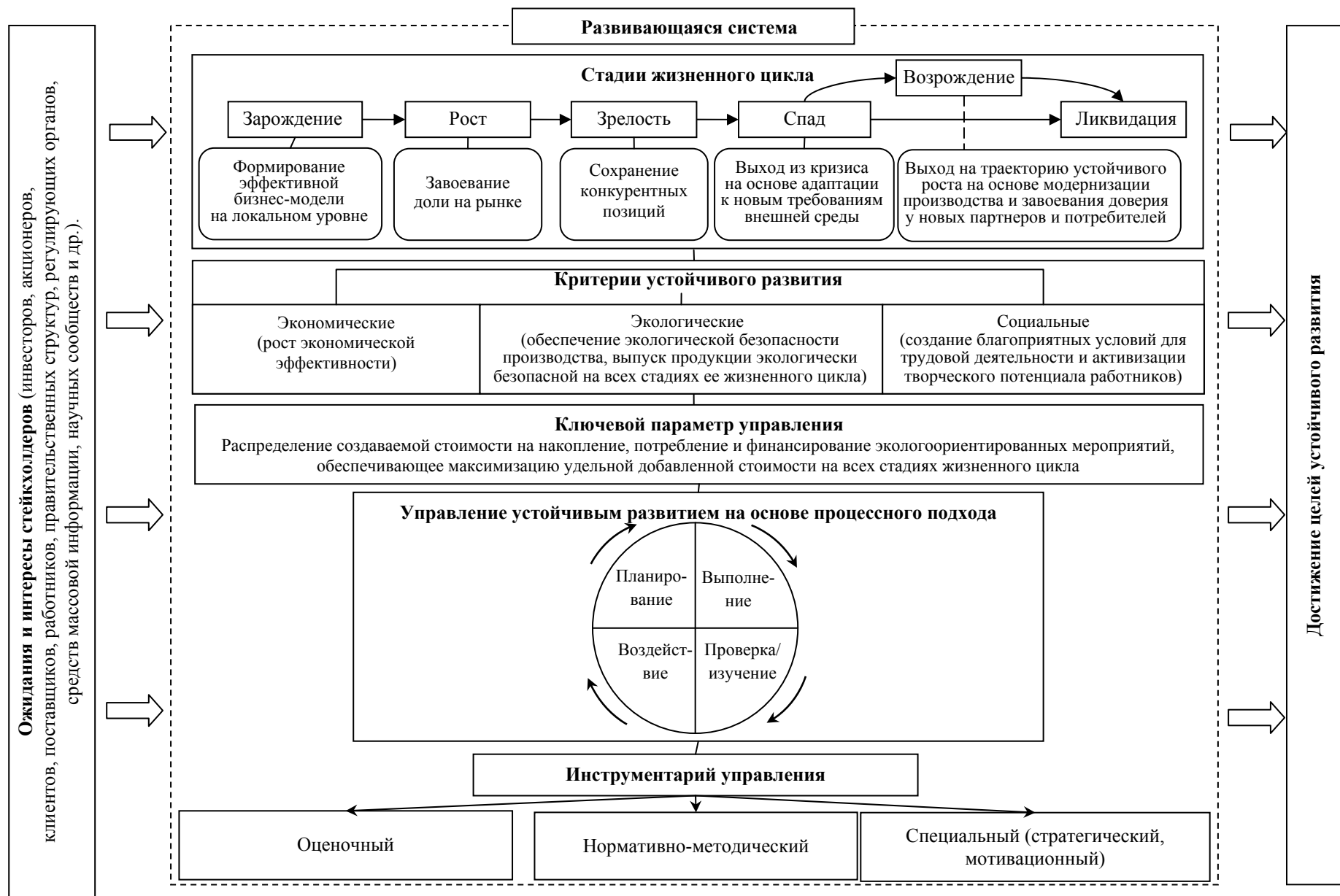
В практике управления важнейшим условием экономического роста предприятия считается обеспечение воспроизводства материально-технического и трудового потенциала. При этом акцент делается на накоплении физического капитала, поскольку с ростом объемов инвестиций увеличиваются возможности по наращиванию выпуска продукции. Зачастую этот процесс приводит к снижению текущего потребления, недостаточный уровень которого препятствует формированию необходимых условий для сохранения и повышения трудового потенциала.

Нельзя недооценивать проблему финансирования экологоориентированных мероприятий, целью реализации которых является удовлетворение экологических потребностей общества в улучшении состояния окружающей среды (чистые сточные воды, нетоксичные отходы, чистый воздух и др.). В данном случае экономический результат природоохранной деятельности предстает в виде предотвращения экологического ущерба от загрязнения окружающей среды, что находит свое отражение в снижении размера уплачиваемых экологических налогов [4].

Очевидно, что в этих условиях одной из наиболее важных стратегических задач развития предприятия является распределение создаваемой стоимости не только на накопление и потребление, но и на финансирование экологоориентированных мероприятий.

Прямое и косвенное влияние на стратегические ориентиры развития предприятия оказывают заинтересованные лица (стейкхолдеры): инвесторы, акционеры, клиенты, поставщики, работники организации, правительственные структуры, регулирующие органы, средства массовой информации, научные сообщества и др. [5].

Несмотря на то, что совокупность стейкхолдеров представляет собой противоречивое целое, сбалансированное удовлетворение интересов различных групп влияния позволяет снизить неопределенность в отношении их поведения и максимизировать рыночную стоимость организации в долгосрочной перспективе [6].



Концептуальная схема механизма управления устойчивым развитием предприятия (собственная разработка)

Данные обстоятельства требуют проведения регулярного мониторинга деятельности организации, охватывающего все аспекты устойчивого развития. Системообразующими критериями устойчивого развития являются экономические (рост экономической эффективности), экологические (обеспечение экологической безопасности производства, выпуск продукции экологически безопасной на всех стадиях ее жизненного цикла) и социальные (создание благоприятных условий для трудовой деятельности и активизации творческого потенциала работников).

Обеспечить непрерывное организационное развитие, на наш взгляд, возможно посредством построения процесса управления устойчивым развитием в соответствии с циклом PDCA (Plan – Do – Check – Act, пер. с англ. «Планирование – Выполнение – Проверка/Изучение – Воздействие»), который получил широкое распространение на международном уровне в практике построения систем менеджмента качества.

Концепция PDCA реализуется в рамках процессного подхода к управлению организацией, суть которого сводится к рассмотрению деятельности организации как системы взаимосвязанных процессов, преобразующих входы в выходы на основе использования необходимых ресурсов и управляющих воздействий.

Реализация процессно-ориентированного управления позволяет обозначить сферу ответственности и установить взаимосвязи между сотрудниками, использовать положительный и отрицательный опыт в улучшении процессов на основе объективного измерения.

Управление устойчивым развитием, основанное на цикле PDCA, предполагает применение соответствующего инструментария:

– *оценочный инструментарий*. Данный инструментарий выполняет функцию аналитического обеспечения принятия, мониторинга и корректировки управленческих решений в сфере устойчивого развития. При этом стадия жизненного цикла организации оказывает влияние на содержание стратегических целей и, соответственно, приоритетные направления оценки устойчивости развития;

– *нормативно-методический инструментарий*. Инструменты данной группы предстают в форме методических указаний, инструкций и

рекомендаций, регламентирующих деятельность аппарата управления, что позволяет органично интегрировать инструменты управления в систему менеджмента, установить сферы ответственности работников, скоординировать их деятельность и избежать нерациональных затрат ресурсов на поддержание устойчивого развития организации;

– *специальный инструментарий* включает наиболее значимые направления реализации механизма управления:

а) стратегический инструментарий. Его основным предназначением является обоснование стратегии устойчивого развития предприятия, позволяющей максимизировать удельную добавленную стоимость с учетом принципа триединства экономических, экологических и социальных целей;

б) мотивационный инструментарий. Построение системы стимулирования, связанной со стратегическими целями, позволяет отразить вклад каждого работника в устойчивое развитие, что активизирует их деятельность и повышает вероятность достижения устойчивого развития организации.

Вышеизложенные инструменты ориентированы на обеспечение органичного сочетания интересов экономической, социальной и экологической подсистем предприятия на всех этапах управления.

**Заключение.** Предложенный механизм управления устойчивым развитием предприятия является ресурсом, с помощью которого возможна реорганизация процесса управления организацией, ориентированного на достижение поставленных целей устойчивого развития, постоянное совершенствование инструментов их достижения, выявление дестабилизирующих факторов и выработку своевременных решений по устранению их негативного влияния.

Внедрение механизма управления устойчивым развитием и его отдельных инструментов в практику хозяйственного управления на отечественных предприятиях позволит минимизировать затраты финансовых ресурсов и времени на принятие решений в области технико-технологического развития, социального, эколого-экономического развития организаций, обеспечив при этом оптимальное распределение ресурсов между отдельными подсистемами (производственной, социальной, экологической).

### Литература

1. Манжинский С. А., Горова Е. М. Распространенность и эффективность применения концепции устойчивого развития на предприятиях Республики Беларусь // Труды БГТУ. 2015. № 7: Экономика и управление. С. 242–245.
2. Яковлева Т. А. Эволюционный подход к развитию экономических систем: постановка вопроса // Вестник Брянского государственного университета. 2011. № 3. С. 223–225.

3. Виттих В. А. Концепция управления открытыми организационными системами // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 1999. Т. 1. № 1. С. 55–76.
4. Баранчик В. П., Касперович С. А., Рогова М. В. Механизм и эффективность воспроизводства основных фондов природоохранного назначения // Труды БГТУ. 2012. № 7, Экономика и управление. С. 176–178.
5. Дуденков Д. А. Стейкхолдер-ориентированная модель компании в теории корпоративного управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 1 (50). С. 50–53.
6. Патрушева Е. Г. Теория заинтересованных сторон: оценка вклада стейкхолдеров в рост стоимости компании // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия: Гуманитарные науки. 2009. № 4. С. 112–117.

#### References

1. Manzhinskiy S. A., Gorova Ye. M. Prevalence and effectiveness of sustainability concept implementation in Belarus. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], 2015, no. 7, Economics and Management, pp. 242–245 (In Russian).
2. Yakovleva T. A. The evolutionary approach to development of economic systems: question statement. *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo universiteta* [The Bryansk State University Bulletin], 2011, no. 3, pp. 223–225 (In Russian).
3. Vittikh V. A. Concept of management of open organizational systems. *Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossiyskoy akademii nauk* [Proceedings of the Samara Scientific Center of the Russian Academy of Sciences], 1999, vol. 1, no. 1, pp. 55–76 (In Russian).
4. Baranchik V. P., Kasperovich S. A., Rogova M. V. The mechanism and effectiveness of funds reproduction of nature protection purpose. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], 2012, no. 7, Economics and Management, pp. 176–178 (In Russian).
5. Dudenkov D. A. Stakeholder-oriented model of the company in the theory of corporation management. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-ekonomicheskogo universiteta* [Vestnik of Saratov State Socio-Economic University], 2014, no. 1 (50), pp. 50–53 (In Russian).
6. Patrusheva E. G. Stakeholder theory: assessment of stakeholder contribution to company value growth. *Vestnik Yaroslavskogo gosudarstvennogo universiteta im. P. G. Demidova* [Proceedings of P. G. Demidov Yaroslavl State University], Series: Humanities, 2009, no. 4, pp. 112–117 (In Russian).

#### Информация об авторе

**Рогова Марина Валерьевна** – ассистент кафедры экономики и управления на предприятиях. Белорусский государственный технологический университет (220006, г. Минск, ул. Свердлова, 13а, Республика Беларусь). E-mail: m.rogova@belstu.by

#### Information about the author

**Rogova Marina Valer'yevna** – assistant lecturer, the Department of Enterprise Economy and Management. Belarusian State Technological University (13a, Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: m.rogova@belstu.by

Поступила 27.03.2017